

Fachbeitrag

Chancen kultureller Diversifizierung für Verbände

Markus Gmür

Vereine, Verbände und Hilfswerke beklagen ein abnehmendes Interesse an ehrenamtlichem Engagement und aktiver Mitgliedschaft. Als Ursache dafür werden häufig veränderte Werthaltungen als Folge einer umfassenden Individualisierung in der heutigen Gesellschaft genannt. In diesem Beitrag wird hingegen am Beispiel der Schweiz die These vertreten, dass die meisten Verbände der zunehmenden kulturellen Diversität noch nicht genügend Rechnung tragen und damit ein bestehendes Potenzial zur Mobilisierung von freiwilligem Engagement ungenutzt lassen. Voraussetzung dafür wäre aber die Bereitschaft, sich von einem Ethnozentrismus zu lösen, der gerade für weite Teile des Dritten Sektor traditionell kennzeichnend ist.

Seit über 70 Jahren ist die Schweiz ein Zuwandererland.¹ Der Anteil von Personen ausländischer Staatsangehörigkeit ist in diesem Zeitraum von knapp 5% auf heute über 23% gestiegen. 63% dieser Personen sind Bürger aus dem EU-Raum, 15% aus Deutschland und 2% aus Österreich. Der Ausländeranteil liegt in der Schweiz deutlich höher als in Deutschland (9%) und Österreich (11%), und er ist in den letzten Jahren auch deutlich schneller gewachsen. Welche Konsequenzen hat eine solche Entwicklung von einer kulturell eher homogen zu einer zunehmend heterogen zusammengesetzten Gesellschaft für den Nonprofit-Sektor? Diese Frage stellt sich einerseits in Bezug auf die Ziele und Themen von NPO, andererseits aber auch für ihre Trägerschaft:

♦ **Themen von NPO:** In einigen Bereichen des Dritten Sektors, insbesondere Kultur, Freizeit und Sport, aber auch bei den Interessenvereinigungen nimmt die Zahl der NPO für gewöhnlich mit der Vielfalt in der Bevölkerung zu. Neue Lebensformen, neue Werthaltungen, neue Interessen lassen Neugründungen von Vereinen und Verbänden erwarten. Aber auch bestehende Organisationen können in

den Zuwanderern eine relevante Zielgruppe erkennen und ihre Aktivitäten entsprechend ausrichten. Beispiele dafür sind Angebote, mit denen die Integration der Zuwanderer gefördert oder spezifische Problemlagen adressiert werden sollen.

♦ **Trägerschaft von NPO:** Es ist ein besonderes Merkmal der meisten Organisationen im Dritten Sektor, dass sie zivilgesellschaftlich verankert sind. Das unterscheidet sie heute vom typischen Wirtschaftsunternehmen, vor allem dann, wenn sich dieses im internationalen Wettbewerb positioniert. Die Basis der Träger und Mitglieder, der ehrenamtlich oder freiwillig Engagierten und die finanziellen Sponsoren und Spender einer NPO entstammen dieser Zivilgesellschaft. Diese ist eng mit ihrem angestammten landes- oder regionalkulturellen Umfeld verbunden, sofern sie nicht gerade aus dem Milieu einer Zuwanderergruppe heraus gegründet wurde, wie beispielsweise ein Fussballclub für Türkischstämmige oder ein islamischer Jugendverein.



Credit © European Union

Wenn eine NPO einen Zweck verfolgt, der im Zusammenhang mit Zuwanderung oder kultureller Vielfalt steht, kann man davon ausgehen, dass sie Veränderungen aufmerksam verfolgt. Aber wie viele NPO ohne einen solchen expliziten Zweckbezug sind sich darüber bewusst, dass sich ihre Trägerbasis schleichend verändert hat, und wie viele Organisationen reagieren aktiv darauf? Dazu zwei aktuelle Praxisbeispiele:

- ♦ **Beispiel 1:** Die Diskussion zur Finanzierungsstrategie eines Hilfswerks in einem zentralschweizerischen Kanton, der durch seine Niedrigsteuerepolitik eine grosse Zahl wohlhabender Ausländer angezogen hat, identifiziert als wichtigste Herausforderung für die Zukunft: «Unsere traditionelle einheimische Unterstützerbasis hat immer weniger Zeit und Geld, um uns zu unterstützen, während die zugewanderten Personen mit viel Geld keinen Anlass sehen, warum sie uns unterstützen sollen. Was können wir tun?»
- ♦ **Beispiel 2:** Ein Berufsverband im Kanton Genf ist mit der Situation konfrontiert, dass inzwischen über 30% der Berufsträger einen Grenzgängerstatus haben, und dies mit wachsender Tendenz: «Die Gruppe der Grenzgänger ist in unserem Verband klar unterrepräsentiert, und so nimmt unser Organisationsgrad schleichend ab. Wie können wir darauf reagieren?»

Die beiden Praxisbeispiele zeigen verschiedene Facetten der Trägerschaft in einem weit gefassten Begriffsverständnis auf: In diesem Sinne des Wortes trägt jeder Personenkreis, der über eine für die NPO wichtige Ressource verfügt, diese Organisation mit:

- ♦ Einfache Mitglieder durch ihren Beitritt und das Entrichten eines Mitgliederbeitrags.
- ♦ Aktive Mitglieder durch ihre Mitwirkungen an Aktivitäten der Vereinigung, dadurch, dass sie deren Ziele und Werte in ihrem persönlichen Verhalten reproduzieren und dadurch dass sie damit die Vereinigung in der Öffentlichkeit wahrnehmbar machen.
- ♦ Freiwillige durch ihre gering oder gar nicht entgoltenen Arbeitsleistungen für die Aktivitäten der Vereinigung.
- ♦ Ehrenamtliche durch ihre Verantwortungsübernahme zusätzlich zu den erbrachten Arbeitsleistungen.
- ♦ Spender durch ihre unbedingte finanzielle Unterstützung der Organisation.
- ♦ Sympathisanten (kollusive Nichtmitglieder), die zwar keinen direkten Beitrag zur Vereinigung leisten, sich aber gleichartig verhalten und damit zur gesellschaftlichen Legitimierung der Vereinigung und ihrer Ziele und Werte beitragen.

Engagement im Nationalitätenvergleich

Anhand der formellen Freiwilligenarbeit (ehrenamtliches und freiwilliges Engagement in einer NPO) lässt sich ermesen, wie gross das nicht genutzte Potenzial für Verbände und Hilfswerke auf Seiten der zugewanderten Personenkreise ist. Der Freiwilligen-Monitor der Schweiz² mit Befragungsdaten aus dem Jahr 2009 gibt Auskunft darüber, wie sich das Freiwilligen-Engagement innerhalb der Wohnbevölkerung der Schweiz im Vergleich von Personen mit Schweizer Pass und solchen ausländischer Staatsangehörigkeit unterscheidet. Der Anteil der Schweizer, die sich nach eigener Auskunft in einer Organisation freiwillig engagierten, lag im Jahr 2009 bei 31%. Für die drei grössten Nationalitätengruppen, zu denen eine ausreichend grosse Zahl von Antworten vorlag, ergaben sich deutlich niedrigere Anteile: Bei den Befragten mit deutschem Pass betrug er 23%, bei denjenigen mit italienischer Staatsangehörigkeit 12% und bei den Personen portugiesischer Nationalität 5%. Bei Personen mit einer EU-Nationalität belief sich der Anteil auf 15%, bei Personen aus Nicht-EU-Ländern



Credit © European Union

	Einfache Mitglieder			Aktive Mitglieder			Freiwillig Engagierte			Spender		
	CH	D/A	Süd	CH	D/A	Süd	CH	D/A	Süd	CH	D/A	Süd
Sportverein	32%	22%	21%	27%	17%	17%	11%	8%	3%	27%	19%	17%
Kulturverein	20%	17%	10%	14%	9%	8%	7%	2%	2%	25%	18%	8%
Wirtschaftsverband (z.B. Berufsverband, Gewerkschaft oder Konsumentenschutz)	29%	28%	14%	10%	8%	4%	3%	4%	<1%	16%	12%	7%
Menschenrechts- oder Umweltverband	15%	10%	9%	4%	3%	6%	1%	<1%	<1%	33%	34%	19%
Soziale, karitative oder gemeinnützige Organisationen	23%	17%	10%	10%	7%	5%	7%	2%	1%	56%	54%	44%

Anm.: Befragte im Freiwilligen-Monitor 2010; CH = Schweizer (N = 5721), D/A = deutsch oder österreichisch (N = 180), Süd = italienisch, spanisch oder portugiesisch (N = 289)⁵

Tabelle 1: Beteiligung der Schweizer Wohnbevölkerung an NPO nach Nationalitätengruppen

nur 7%.³ Beim informellen Engagement zeigen sich zwar auch Unterschiede, jedoch sind diese signifikant geringer: 36% bei Schweizern gegenüber 25% bei Ausländern. Ausserdem bewegt sich die aufgewendete Zeit unter den freiwillig aktiven Schweizer(inne)n und Ausländer(inne)n auf einem ähnlichen Niveau. Das lässt den Schluss zu, dass ein wesentlicher Grund für ein geringeres freiwilliges Engagement in einer Inkompatibilität zwischen einem erheblichen Anteil von Personen ausländischer Herkunft auf der einen Seite und den Vereinen und Verbänden, die freiwilliges Engagement bündeln, auf der anderen Seite besteht. Der Freiwilligen-Monitor zeigt darüber hinaus auch sektorale Unterschiede im Involvement, differenziert nach Aktivitätsformen. Tabelle 1 zeigt die Anteile in der einfachen und aktiven Mitgliedschaft sowie der Spendentätigkeit für die grössten Nationalitätengruppen in der Schweiz. Insgesamt ist durchgängig das Muster erkennbar, dass Zuwanderer weniger intensiv involviert sind als Schweizer, auch wenn sie aus Ländern stammen, die einen ähnlich grossen NPO Sektor aufweisen (wie in Deutschland oder Österreich). Noch geringer ist das Involvement von Personen aus südeuropäischen Ländern, in denen der Dritte Sektor aufgrund der traditionell starken Familienbindung auch deutlich kleiner ist als nördlich der Alpen.⁴ In einzelnen Feldern

der Tabelle zeigen sich zwar Abweichungen; diese sind aber teilweise auch auf die geringe Stichprobengrösse zurückzuführen.

Es fällt auf, dass sich die Unterschiede vor allem im freiwilligen Engagement zeigen, während sie bei Mitgliedschaft und Spendentätigkeit geringer ausfallen.

Interkulturelle Unterschiede

In dem Masse, wie Organisationen landes- oder regionenkulturell verankert sind, sind sie durch Merkmale dieser Kultur gekennzeichnet. Menschen aus derselben Kultur werden solche Organisationen als vertraut empfinden, Menschen mit einem anderen kulturellen Hintergrund dieselben Organisationen als fremd. Zwar wäre es falsch anzunehmen, dass ein Individuum stets alle Merkmale seines Heimatlandes oder seiner Heimatregion in sich trägt. Aber auf Ebene von Gruppen lassen sich bei allen individuellen Unterschieden doch mehr oder weniger starke Differenzen zeigen, zwischen Nationalitäten ähnlich wie zwischen Regionalitäten, aber in den meisten Fällen deutlich stärker. Aber wie lassen sich Kulturen messen?

Der einflussreichste Ansatz geht auf den niederländischen Forscher Geert Hofstede zurück. Seine ersten Untersuchungen führte er in den späten 1960er Jahren in rund 50 Ländergesellschaften von IBM durch. Bis heute sind seine Untersuchungen immer

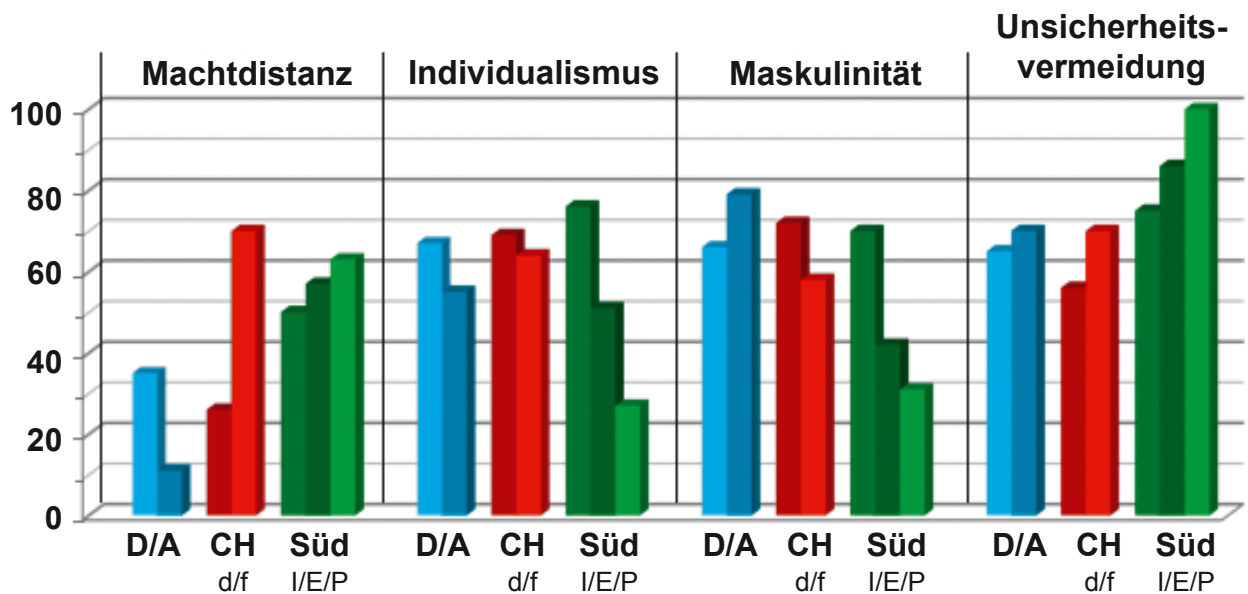
wieder in Folgestudien überprüft und erweitert worden.⁶ Als Ergebnis dieser Forschungen wurden vier wesentliche Dimensionen zur Messung und Unterscheidung von Kulturen ermittelt:

- ♦ Machtdistanz steht für die Einstellung, eine ungleiche Einfluss- und Statusverteilung in Gesellschaft und Organisationen zu erwarten (= Machtdistanz) bzw. zu erwarten und abzulehnen (= Machtgleichheit). Organisationen in Ländern mit hoher Machtdistanz weisen ausgeprägt hierarchische Strukturen auf, erlauben Privilegien, nutzen Statussymbole und gewichten formale Bildungsabschlüsse höher als erreichte Leistungen in der Praxis.
- ♦ Unsicherheitsvermeidung steht für das Bedürfnis, Ungewissheit zu beseitigen und Sicherheit anzustreben (= Unsicherheitsvermeidung) bzw. für die Bereitschaft, Risiken einzugehen und offene Situationen als persönliche Chancen zu begreifen (= Unsicherheitstoleranz). Unter der Bedingung starker Unsicherheitsvermeidung bilden sich formale Regeln, Rituale und Routinen heraus, die für alle Beteiligten verbindlich sind; es wird nach Konsens gestrebt und abweichende Positionen werden grundsätzlich kritisch beurteilt.
- ♦ Individualismus repräsentiert die Tendenz, das Individuum mit seinen persönlichen Zielen und Bedürfnissen über die Gruppe oder die Organisation zu stellen (= Individualismus) bzw. die Ziele und Interessen des Kollektivs über die Interessen des Einzelnen zu stellen (= Kollektivismus). Mit einer individualistischen Orientierung sind eine eher geringe Loyalität gegenüber Organisationen, die Freiheit zur individuellen Meinungsäußerung und Bedürfnisbefriedigung sowie ein hoher Autonomieanspruch verbunden. Beziehungen werden unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Statusgruppe eingegangen.
- ♦ Maskulinität meint hier die Präferenz für stereotyp männliche Werte, wie z.B. Sachlichkeit, Leistungsorientierung oder Konkurrenzdenken, gegenüber stereotyp weiblichen Werten, wie z.B. Emotionalität, Fürsorglichkeit oder Rücksichtnahme gegenüber Schwächeren (= Maskulinität). Dem steht eine gleiche Gewichtung männlicher und weiblicher Werte in der Gesellschaft wie in den Arbeitsbeziehungen gegenüber (= Femininität). Die Ausprägung auf dieser Dimension hat starke Auswirkung auf die Führung

und Zusammenarbeit sowie den Umgang mit Klienten. In kulturellen Settings mit ausgeprägter Maskulinität findet man meistens auch einen geringen Anteil von Frauen in Leitungspositionen.

Die folgende Abbildung 1 zeigt die Ergebnisse der Kulturmessungen für einige ausgewählte Länder. In den meisten Fällen stammen die Daten aus schriftlichen Befragungen von Berufstätigen. Dabei ist wichtig im Hinterkopf zu behalten, dass es sich stets um Durchschnittswerte handelt. Abweichungen können ja nach Alter und Geschlecht, nach sozio-ökonomischem Status (Bildung, Einkommen, Vermögen), nach Arbeitsfeld, aber auch nach Regionen auftreten. Sie wurden aber nur in wenigen Fällen systematisch analysiert. Ein Beispiel, wo solche regionalen Differenzen eingehender untersucht wurden, sind die zweisprachigen Länder Belgien, Kanada und die Schweiz. Dabei zeigten sich im Fall der Schweiz ausserordentlich starke Differenzen zwischen dem deutsch- und dem französischsprachigen Landesteil.⁷ In der Deutschschweiz ist, wie überhaupt im deutschsprachigen Raum die Machtdistanz eher gering. Anders ist der Befund für die drei südeuropäischen Länder, aber noch höher ist der ermittelte Wert für die französischsprachige Schweiz. Er ist damit übrigens ebenso hoch wie in Frankreich und Belgien. Ähnlich, wenn auch nicht so eindeutig, ist das Bild bei der Unsicherheitsvermeidung: In der Romandie ist sie höher als im deutschsprachigen Landesteil, aber sie erreicht nicht ganz das Niveau der Südeuropäer (und auch der Franzosen). Die Maskulinität überwiegt hingegen im deutschsprachigen Raum, während sie abgesehen von Italien im romanischen Kulturkreis generell niedriger ist. Nur für die skandinavischen Länder zeigen sich in dieser Dimension noch tiefere Werte. Weniger eindeutig ist das Bild in Bezug auf den Individualismus. Hofstede hat allerdings bereits in seinen ersten Veröffentlichungen darauf hingewiesen, dass eine individualistische Einstellung vor allem mit dem sozio-ökonomischen Status zusammenhängt, und dies gilt wohl ebenso individuell wie auf Länderebene: Reichtum und Bildung sind die wesentlichen Treiber für das Bedürfnis nach Individualität.

Die Untersuchungen von Hofstede et al. sind nicht die einzigen, die greifbare Anhaltspunkte für interkulturelle Unterschiede und ihre Konsequenzen für das Management von Organisationen bieten. Erwähnt werden sollten an dieser Stelle vor allem die



Anm.: D/A: Skalenwerte für Deutschland (hellblau) und Österreich (dunkelblau); CH d/f: Skalenwerte für deutschsprachige (dunkelrot) und französischsprachige Schweiz (hellrot); Süd I/E/P: Skalenwerte für Italien (mittelgrün), Spanien (dunkelgrün) und Portugal (hellgrün).

Abbildung 1: Kulturprofile im Ländervergleich (nach Hofstede 2011)

Studien von Hall & Hall (1990) sowie Trompenaars & Hampden-Turner (2012).

Edward und Mildred Hall haben in ihren ethnologischen Studien auf die Bedeutung des Zeitverständnisses hingewiesen. Sie unterscheiden zwischen monochron und polychron ausgerichteten Kulturen: In monochronen Kulturen, zu denen unter anderem die deutsch- und englischsprachigen Länder gezählt werden, werden Aufgaben möglichst nacheinander, konzentriert und abschliessend bearbeitet; Pläne haben eine hohe Verbindlichkeit, und Pünktlichkeit wird eng ausgelegt. Hingegen ist es in polychronen Kulturen, zu denen etwa die romanischen Länder Südeuropas und Frankreich gezählt werden, üblich, mehrere Projekte parallel zu verfolgen und nötigenfalls in der Schwebe zu halten, bis sich ein Abschluss anbietet. Pläne besitzen nur eine vorübergehende Verbindlichkeit und werden nach Bedarf angepasst. Pünktlichkeit hat einen geringeren Stellenwert. Schliesslich werden auch intakte Beziehungen höher bewertet als eingehaltene Termine. In monochronen Kulturen ist die Kommunikation direkt, und im gesprochenen Wort sind alle notwendigen Informationen enthalten. In polychronen Kulturen erfolgt die Informationsvermittlung gleich über mehrere Kanäle, und der Empfänger kann sich nicht allein auf

die gesprochenen Worte verlassen, sondern er/sie muss den Kontext, in dem sie geäussert werden, zum besseren Verständnis mitberücksichtigen.⁸

Sieben Dimensionen zur Charakterisierung von Kulturen unterscheiden Trompenaars & Hampden-Turner als Ergebnis ihrer Untersuchungen von Ende der 80er Jahre, die inzwischen in einer aktualisierten dritten Auflage veröffentlicht wurden. Sie weisen einige Überschneidungen zu den beiden vorgenannten Konzepten auf. Einen wesentlichen zusätzlichen Beitrag leistet ihre Unterscheidung zwischen universalistischen und partikularistischen Kulturen. In universalistischen Kulturen, zu denen der englisch- und deutschsprachige Raum zählen, stehen verallgemeinerte Regeln und Prinzipien, wie z.B. Fairness oder Gleichbehandlung, über den Besonderheiten des Einzelfalls und den Interessen des Individuums. Anerkannte Regeln sollen von allen eingehalten werden, auch wenn die Einhaltung nicht ständig kontrolliert werden kann. In partikularistischen Kulturen Südeuropas haben dagegen familiäre Bindungen oder Freundschaften Vorrang vor formalen Regeln, und gleiches gilt in einem Sachgeschäft für den Sonderfall, der nicht einer Regel unterworfen wird, sondern dem eine solche Regel wenn nötig angepasst wird.^{9, 10}

Perspektiven interkultureller Vielfalt für die Trägerschaft von NPO

Gehen wir nun von einem Verband oder einer anderen NPO aus, die ihre kulturellen Wurzeln in der deutschsprachigen Schweiz hat! Ihre Träger, die Mitglieder, die freiwillig und ehrenamtlich Engagierten sowie die Geldgeber haben entsprechende kulturelle Wurzeln. Inwiefern könnte eine solche Organisation aufgrund ihrer kulturellen Profilierung für Personen mit einem abweichenden Hintergrund irritierend wirken, und welche neuen Perspektiven könnte die Organisation mit einer Öffnung gegenüber solchen Personen und ihren kulturspezifischen Einstellungs- und Verhaltensmustern gewinnen? Ein Drittel der Schweizer Bevölkerung mit Migrationshintergrund stammt aus einem der drei südeuropäischen Länder Italien, Portugal und Spanien; ein Sechstel aus einem der deutschsprachigen Nachbarländer. Diese beiden Kulturkreise greifen wir auch für diese Fragestellung wiederum heraus.

Im Vergleich Deutschland und Österreich sind die Unterschiede im Kulturprofil der deutschsprachigen Schweiz insgesamt gering. Christian Scholz und Volker Stein (2013) verweisen aus deutscher Perspektive auf eine stärkere Teamorientierung, die mit der etwas geringeren Machtdistanz in Verbindung steht. Beratungs- und Abstimmungsprozesse nehmen dadurch wahrscheinlich mehr Zeit in Anspruch und können nicht so

schnell wie in Deutschland nach dem Prinzip «Jetzt muss dann eben der Chef (oder die Chefin) entscheiden!» beendet werden. Als zweiten Unterschied nennen die beiden Personalforscher ein stärkeres Festhalten an Regeln und Routinen. Dieses müsste nach ihrer Meinung durch veränderungsorientiertes Handeln durchbrochen werden.¹¹ Frank Brück (2001) schliesst aus einer Reihe von Tiefeninterviews mit Schweizer und österreichischen Gesprächspartnern auf Unterschiede im Organisationsalltag der beiden Alpenländer: Während in Österreich Entscheidungen häufig mit Bezug auf vergangene Entwicklungen getroffen würden, werde auf Schweizer Seite der Fokus eher auf Zukunftserwartungen gelegt.¹² Im Problemlösen zeige sich zudem, so der Autor, ein zweiter Unterschied. Spontanität und Emotionalität werden demnach auf österreichischer (wie auch deutscher) Seite als wichtiger für eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung angesehen, während auf Schweizer Seite Ruhe und Sachlichkeit dominierten: «Ist Ordnung für den Österreicher das halbe Leben, so scheint sie für den Schweizer fast das ganze zu sein. Er braucht geordnete Verhältnisse, um seinem Streben nach Effizienz und Genauigkeit nachkommen zu können.»¹³ Aus diesen Beobachtungen lässt sich schliessen, dass Schweizer NPO über eine stärkere Beteiligung von Personen mit einem deutschen oder österreichischen Hintergrund unter Umständen in dreierlei Hinsicht profitieren könnten:

Anzeige

**Weiterbildung
an der
Universität Freiburg**

**CAS Mediation und Konfliktlösungskompetenz
Praxisorientierte Ausbildung für den
Berufs- und Führungsalltag**

5 Module, 16 Tage, 10 ECTS

Start des CAS-Lehrgangs mit:

- > Intensivseminar 1A vom 18.-22. März 2014, Weiterbildungszentrum der Uni Freiburg oder
- > Intensivseminar 1B vom 06.-10. Mai 2014, Seminarhotel Sempachersee, Nottwil

Das Modul 1 bzw. Intensivseminar (5 Tage) kann als in sich abgeschlossene Teilausbildung besucht werden.

Weitere Informationen unter:
www.cas-mediation.ch



Credit © European Union

- ♦ Sie lernen besser zu erkennen, dass Probleme nicht nur zukunftsorientierte Lösungen erfordern, sondern dass sie sich leichter lösen lassen, wenn man versteht, wie sie zustande gekommen sind.
- ♦ Sie können die Erfahrung machen, dass Veränderungen nicht nur durch planvolles Agieren, sondern auch durch spontane Initiativen in Gang kommen können, ohne dass damit gleich jegliches systematisches Vorgehen in Frage gestellt wird.
- ♦ Sie können beobachten, dass Emotionalität auch im Umgang mit Sachfragen eine nützliche Ressource und nicht nur ein Störfaktor für ein effizientes Vorgehen sein kann.

Da die kulturellen (wenn auch nicht unbedingt sprachlichen) Differenzen ansonsten eher gering sind, sollte es auch gelingen, von diesen nützlichen Impulsen profitieren zu können, ohne sich gleich umfassend in Frage gestellt zu sehen.

Grösser sind, wie bereits gezeigt wurde, die Unterschiede zum südeuropäischen Kulturraum und Menschen mit einer kulturellen Verankerung in Italien, Spanien oder Portugal. Aufgrund der auffallenden Parallelen zu den Ausprägungen auf Seiten der französischsprachigen Schweiz besteht hier aber die Chance für Deutschschweizer Verbände und andere NPO, sich gleich in zweifacher Weise zu öffnen und damit die eigene Trägerbasis zu erweitern: In dem Masse, wie eine NPO in der Lage ist, Personen aus der Schwei-

zer Romandie zu integrieren, bietet sie auch Anknüpfungspunkte für Menschen aus südeuropäischen Ländern; und in dem Umfang, wie sie ihre kulturell bedingte Beschränktheit in Auseinandersetzung mit südeuropäischen Kulturimpulsen überwindet, ist sie wahrscheinlich auch besser in der Lage, den Röstigraben zu überbrücken.

Aus südeuropäischer Perspektive stellt die geringe Beachtung von Machtdistanzen und die geringere Sensibilität für Unsicherheit eine schwierige Herausforderung dar. Machtdistanz und die damit verbundenen Strukturen und Regeln verbauen nicht nur Möglichkeiten, sondern sie bieten auch Orientierung für das Individuum, sich einzuordnen und von einer eingangs bezogenen Position aus weiterzuentwickeln. Privilegien und Statussymbole haben eine nicht zu unterschätzende Bedeutung als Motivationsfaktoren für das individuelle Engagement, während sie in einer egalitären Kultur verpönt sind. In einer machtdistanzen Kultur startet der oder die einzelne mit einer Art Grundausstattung der bereits erworbenen Voraussetzungen (wie etwa einem Titel oder einem Fachabschluss), während sie in einer egalitären Kultur quasi «auf Null» gesetzt wird und sich ihre Anerkennung erst durch Leistungsnachweise erarbeiten muss. Wer aus einem machtdistanzen und unsicherheitsvermeidenden in einen egalitären und toleranten Kontext wechselt, mag die gewonnene Freiheit genießen, wird sich aber in Organisationen nicht ohne weiteres zurechtfinden können



Credit © European Union

und deshalb möglicherweise von einem Anschluss lieber absehen. Sich solchen Personen gegenüber als Deutschschweizer NPO zu öffnen, wird es notwendig machen, mehr Strukturen vorzusehen, als man selbst für notwendig hält, und darauf zu achten, Anerkennung gegenüber bereits erworbenen Auszeichnungen i.w.S. auszusprechen, auch wenn diese auf den ersten Blick als wenig bedeutsam erscheinen.

Unterschiede in der Dimension zwischen Maskulinität und Feminität, wie sie den deutschschweizerischen vom südeuropäischen Kontext ebenfalls kennzeichnen, stellen eine zweite Herausforderung dar. Was von maskuliner Warte als fair betrachtet wird, kann aus einem stärker femininen Blickwinkel als kühl abweisend empfunden werden, Sachlichkeit kann als mangelnde Anteilnahme, und Leistungsorientierung womöglich als Rücksichtslosigkeit gewertet werden. Dass ein Verband nicht nur Sachprobleme effizient löst, sondern auch einen Rahmen für eine vielfältige Gemeinschaft bietet, muss in der Aussendarstellung deutlich erkennbar sein, damit eine NPO vor diesem Hintergrund attraktiv sein kann.

Schliesslich ist es auch notwendig sich über die Unterschiede zwischen der eigenen monochronen Grundeinstellung und dem eher polychronen Zeitverständnis von Menschen südeuropäischer Herkunft klar zu werden. Dieser Unterschied ist weniger in der Phase der ersten Begegnung, sondern vor allem im nachfolgenden Austausch wichtig. Monochronie kann dann womöglich als Sturheit, Polychronie aber ebenso als fehlende Gewissenhaftigkeit ausgelegt werden, wenn ihre jeweilige kulturelle Herkunft und Berechtigung nicht bewusst sind.

Bei all diesen Unterschieden zeigen sich aber auch an dieser kulturellen Schnittstelle überdenkenswerte Perspektiven für eine kulturelle Bereicherung von Verbänden und anderen NPO, die bisher einer traditionell deutschschweizerischen Programmierung gefolgt sind:

- ♦ Sie können erkennen, dass Konflikte und Änderungswiderstände oftmals nicht in fehlender Ein-

sicht in Sachzwänge begründet sind, sondern auch auf mangelnde Anerkennung und Fürsorge zurückgehen können. Probleme müssen nicht immer mit dem besten Argument angegangen werden, sondern sie können auch mit Verständnis und persönlicher Wertschätzung wenn schon nicht gelöst, so doch lösbarer gemacht werden.

- ♦ Sie profitieren in einem Leitungsgremium von der Fähigkeit, sich nicht allein auf diejenigen Herausforderungen und Problemstellungen zu versteifen, die gerade vordringlich erscheinen, aber dadurch auch nicht leichter lösbar werden. Stattdessen lernen sie, Probleme auch einmal vorübergehend in der Schwebe zu halten, ohne sie damit gleich völlig aus den Augen zu verlieren.

Kulturelle Differenzen lassen sich nicht einfach abschleifen oder überbrücken, denn sie sind ein fester Bestandteil unserer Identität. Sich solche Differenzen aber ins Bewusstsein zu rufen und zu prüfen, inwiefern sie auch eine Bereicherung – ebenso individuell wie für die ganze Organisation – sein können, ist in einer zunehmend kulturell diversifizierten Gesellschaft ebenso Aufgabe wie Chance und damit zumindest ein Gedankenexperiment wert!

Ein abschliessendes Illustrationsbeispiel

Ein Blick auf die Webseite der Unia, der mitgliederstärksten Gewerkschaft der Schweiz, zeigt, dass es auch Verbände gibt, die sich frühzeitig auf eine multikulturelle Basis eingestellt haben.¹⁴ Die schweizerische Gewerkschaftsbewegung wurde nicht nur schon in ihren Anfängen erheblich von zugewanderten (damals vor allem deutschen) Arbeitskräften mitgetragen. Schon früh wurde hier erkannt, dass eine Einbindung zugewandelter Arbeitskräfte nur gelingen kann, wenn der Verband über Ansprechpersonen mit den betreffenden Muttersprachen verfügt. Auch in späteren Entwicklungsphasen erwies sich die multikulturelle Mitgliederbasis als wichtige Grundlage für die

Durchsetzungsfähigkeit der Organisation: Als sich in den 1990er Jahren die Arbeitsmärkte zuungunsten der Arbeitnehmer verlagerten, sah sich die Gewerkschaft vor die Herausforderung gestellt, eine überwiegend konsens- und friedenspflichtgewohnte Schweizer Arbeitnehmerschaft zur Durchsetzung ihrer Interessen zu mobilisieren. Dies gelang vor allem dank des hohen Anteils von Gewerkschaftsmitgliedern mit einer Herkunft aus Ländern mit lebhafteren Streikerfahrungen.¹⁵ Gegenwärtig sind nach eigenen Angaben nicht nur über 50% der Mitglieder ausländischer Herkunft. Auch fünf der neun Geschäftsleitungsmitglieder besitzen neben der schweizerischen noch eine weitere Staatsbürgerschaft. Damit steht dieser Verband nur noch vor der Herausforderung, auch innerhalb der Leitungsgruppe mit Migrationshintergrund eine ungefähre Repräsentativität zu erreichen: Alle fünf Mitglieder im obersten Führungsgremium besitzen neben dem Schweizer einen italienischen Pass ... Potenzial gibt es eben überall.

Fussnoten

- ¹ Vgl. dazu die Angaben des Bundesamts für Statistik auf www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/07/blank/key/01/01.html.
- ² Vgl. dazu Stadelmann-Steffen et al. (2010), S. 138-162.
- ³ Stadelmann-Steffen et al. (2010), S. 141-142.
- ⁴ Vgl. dazu Gmür et al. (2010), S. 47-48.
- ⁵ Daten ermittelt aus dem Originaldatensatz.
- ⁶ Vgl. dazu Hofstede et al. (2011) sowie www.geert-hofstede.com
- ⁷ Im Fall von Belgien und Kanada waren die ermittelten Unterschiede viel geringer. Näheres zu den Länderprofilen und regionalen Unterschieden findet man auf der Webseite www.geert-hofstede.com.
- ⁸ Hall & Hall (1990) unterscheiden als Kulturdimensionen neben dem Zeitverständnis und dem Grad der Kontextabhängigkeit noch den Umgang mit Nähe und Distanz sowie die Bevorzugung oberflächlicher oder vertiefter Informationen.

⁹ Die übrigen Kulturdimensionen bei Trompenaars & Hampden-Turner (2012) sind: Individualismus vs. Kollektivismus, Affektivität vs. Neutralität, Spezifität vs. Diffusität, Statuszuschreibung vs. Statuserreichung sowie ein jeweils unterschiedliches Zeit- und Naturverständnis.

¹⁰ Unter diesem Blickwinkel erscheint die Eurorettung über alle ökonomischen Schwierigkeiten hinaus auch als kaum lösbares kulturelles Hindernis für eine Verständigung zwischen den verschuldeten und Hilfe einfordern den südeuropäischen Länder auf der einen und den misstrauisch kreditgewährenden Staaten Nordeuropas auf der anderen Seite.

¹¹ Scholz & Stein (2013), S. 125.

¹² Brück (2001), S. 156-157.

¹³ Brück (2001), S. 157.

¹⁴ Vgl. www.unia.ch/Uebersicht.289.0.html

¹⁵ Vgl. dazu Rieger (2001).

Literatur

Brück, F. (2001). Kulturunterschiede im deutschsprachigen Europa: Kulturvergleich Deutschland – Österreich – Schweiz. In: Fink, G. & Meierewert, S. (Hrsg.), *Interkulturelles Management: Österreichische Perspektiven* (S. 143-165). Wien: Springer.

Gmür, M., Helmig, B. & Bärlocher, C. (2010). Der Dritte Sektor im internationalen Vergleich. In: Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (Hrsg.), *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)* (S. 41-58). Bern: Haupt.

Hall, E. T. & Hall, M. R. (1990). *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*. Boston: Intercultural Press.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., Mayer, P. & Sondermann, M. (2011). *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: dtv.

Rieger, A. (2001). Offensive Gewerkschaftspolitik – Bilanz und Perspektiven. *Widerspruch*, 40, S. 115-123.

Scholz, C. & Stein, V. (2013). *Interkulturelle Wettbewerbsstrategien*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Stadelmann-Steffen, I., Traunmüller, R., Gundelach, B. & Freitag, M. (2010). *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010*. Zürich: Seismo.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (3. Auflage). Boston/London: Nicholas Brealey Publishing.

Der Autor



Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

Markus Gmür, Prof. Dr., lic. oec. HSG, ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des VMI Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement, Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH.